

---

マネジメント・インタビュー

---

事業競争力のための知的財産権<sup>1)</sup>

話し手：キヤノン株式会社

顧問

丸島 儀一

聞き手：佐々木利廣

藤原 雅俊

## ◆攻めの特許，守りの特許

聞き手：本日は，知的財産に対する考え方についてお話を伺いたいと思います。まずは，そもそも特許を取る目的についての考え方を教えていただけますか。

丸島（敬称略）：特許をとる目的というのは，事業の持続的な競争力を高めるためです。そのためのやり方には2通りあると考えています。ひとつは，実施技術および事業の参入障壁をつくって，守りの権利を形成，活用することが挙げられます。もうひとつは，攻めて弱みを解消するような，攻めの権利を形成，活用することだと思います。

特許権の基本的な性質は排他権，つまり，許可なく権利者以外の人が実施するのを排斥する権利を指しています。ということは，自分が技術を開発して，その技術を事業で製品化する場合，自分が実施する技術を他の人が実施できないようにして，技術や事業を守ることができます。

参入障壁の作り方ですが，ひとつは，事業に勝つためにどの技術で勝つのか決めたら，その技術の排他権を形成していくやり方がありますね。その排他権を形成するときに，ちゃんとした排他権を形成するためにできるだけ広く権利をとる。広くとるとするのは結局，技術の思想化なのですね。技術の排他権を思想化で形成する，ということです。

もうひとつは，事業の排他権。自分で実施している技術の権利を取っていても守れない代替技術での参入を阻止する権利の形成です。例えば，鉛筆の例で言いましょうか。断面が円の鉛筆だけが存在していると仮定したとき，A社は断面積を工夫して，転がらない鉛

---

1) 本インタビューは2008年6月6日（金）15:00～16:10に行われた。お忙しいなかご協力くださった丸島氏に記して感謝したい。なお，インタビュー記録の活字化には京都産業大学大学院マネジメント研究科博士後期課程2年の高本明日香さんの協力を得た。あわせて感謝したい。インタビュー記録中にある括弧内は，筆者らによる付記である。

筆を作ったとしましょう。となると、B社の社長は、断面が円でも転がらない鉛筆を開発せよ、となるわけですね。A社がとった権利がいくら広くても、断面円は公知で権利は及びません。ですから、B社は、断面が円でも転がらない方法をいろいろ考える。そしてB社が事業参入してきたら、使っている技術が違うかもしれないが、競合しますよね。事業競合を許してしまう。だから、自分では使わないけれども、代替技術まで実施を抑えて、事業参入を防ぐ権利の取り方があり得ます。

この2つの種類で権利を取っていく、というのが参入障壁の形成だと思っています。これが原則なのです。

聞き手：ひとくちに参入といっても、様々な形態があり得ますね。

丸 島：そうですね。同業同士の場合であればどんな種類の権利を取っても影響を与えることができるのですが、一方で、事業参入者というのは同業者ばかりではありません。研究開発から商品開発、生産、販売、サービスと事業のワンサイクルを見たときに、サービス部門で参入してくる人もいます。

例えば、部品を提供してサービスをするという人が現れるかもしれません。そういう人を想定して参入障壁を作らなければならないときは、本体自身はお客さんの所有権になっていますので、部品の特許を取らないといけないということなのです。本体の特許を取っただけでは直接侵害ではなく間接侵害となり、弱くなってしまうのです。ですから、部品の特許をとって、「直接侵害だ」ということでサービスを阻止しなければならない。そこまで考えて参入障壁を形成するというのが、「守りの権利」の取り方の基本的な考えだと私は思っています。

業界によっても違いますが、薬の世界は、一番、自社の特許だけで事業が成立します。というのも、薬というのは、新規物質を発見して物質の特許を取って商品にしていきますから。薬1個に対して原則1個の特許で済むのです。ずいぶんと分かりやすい。

それがだんだんと、化学、材料、部品、ユニット、アッセンブリー製品となってくると、1つの商品の中に使われる特許の数が増えてきます。例えば、アッセンブリーメーカーの装置の中で使われている技術は多種多様で、全部自社で開発しているわけではなくて、部品を買ってきたり、それをまた結合したり、材料を加工したり、第三者から提供を受けたものを商品の中に組み込む比率が高いのです。

一つの製品全体からみると、自社開発技術についての知的財産と、第三者からの購入部品についての知的財産を合わせると、数百から、数千使っているかもしれない。しかも、材料を買うときに材料の中の組成がどうなっているか、あるいは半導体のチップを買うときに半導体の中のチップの中の構成がどうなっているかは、誰も教えてくれなくて、ブラックボックスなのです。ブラックボックスを抱えて事業をしている。そうすると、購入材料、部品が第三者の特許権に関係するのか判断できないという弱みを抱えています。

自分でコントロールできない要素を製品の中に組み込んでいるからです。

聞き手：なるほど。

### ◆知的財産問題の変化

丸 島：昔は、部品が特許権を侵害したといえ、権利者は、部品メーカーを攻めたのです。ところが今は、特にアメリカがそうなのですが、部品メーカーを攻めても取れるお金が少ないので、商品価格の大きいところを攻めるのですよ。部品が1,000円だとしても、何百万円もする装置に使われていたとしたら、装置メーカーを攻めるのですね。そうすると、部品メーカーが特許保障をして事業をする、ということができなくなったのです。

従来、部品メーカーは、部品を売る時に「特許上の問題が起きたら全部私が解決しますから、ご心配なく使って下さい」という条件付きで売っていたわけですよ。ところが、1,000円の部品を売って、何万円も払わなければならないとなると、部品メーカーは特許保障できないですよ。保障をしたとしても、限度額は1,000円までですよ。セットメーカーからしてみると、「1,000円保障します」と言われてもしょうがない。その部品を使ったがために何万円も取られるのか。そうすると、セットメーカーも困ってしまう。これが、今われわれの業界で起きている一番困った問題なのです。

聞き手：対応策として、どのような手を打たれているのでしょうか。

丸 島：これをできるだけ少なくするにはどうしたら良いかと言いますと、そういう攻めてくる人に対して、「うちを攻めないでね」という契約を予防的にしないとだめです。完璧に全部の相手とこのような契約をすることはできないでしょう。そうすると、予防的に自分の弱みを解消する、それに使うための権利も取らないとならないのですよ。これが、「攻めの特許」というのですね。攻めというのは、言葉は格好が良いですが、これは「攻めて、自分の弱みを解消する」という意味で「攻め」という言葉を使っています。

特許で自分の強みを保護するための特許が守りの特許で、自分の弱みを解消するために活用する特許が攻めの特許。攻めの特許も取らないといけないのですね。攻めの特許を活用して、自分の弱みを解消する。弱みを解消するというのは、たとえば、クロスライセンスで相手のこちらを攻撃できそうな権利を解消する、というのが目的なのです。

あるいは、クロスライセンスできないような相手だったら、半導体が今までそうだったのですが、技術が成長している分野は特許係争が多いのですね。そういう技術が進歩している中で、権利をいっぱい持っている会社、そういう会社に対してわれわれはユーザーであることが多いですよ。ユーザーの立場を利用して、「あなたたちから部品買っているじゃない。よそからも部品買いたいんだよ。だから、買って使っている限りは、うちを訴えないでよ。」という契約を随分やったのです。「自分がライバルになるわけではなく、訴

えたいなら部品メーカーさんを訴えてよ。少なくとも、私を訴えないでよ。私は買って使っているだけだから。」という主旨の契約をできるだけ結んでですね、使っている限りは訴えられない。自分が部品を作って売ったりすると、ライバルな関係になるのですが、ユーザーの立場で自分を守るという契約を随分やって、事業の弱みを消していくという、今、この種の仕事がずいぶん増えています。

昔の教科書に書いてあったのは、知財の一番大事な仕事というのは、図面を見てですね、「これ事業化して良い、悪い」というアプルーバル（承認）を与えることだと格好良いこと書いてあったのですが、今は、それをやろうと思ってもブラックボックスばかりで分らないのですよ。図面見たって、中身が書いてないのですよ。ブラックボックスで、良いも悪いも図面を見ても分らない。それをどうやって自分で事業を守るかとなると、完璧ではないが、やはり、大きな訴訟が起こるだろうというのは、技術の進歩の激しい分野ですから、そういう分野の部品を自分がどれだけ採用しているかによって、「そういう分野で権利を持っている人から、攻められないようにどうしたら良いの？」と。ここが、知財の仕事の中でもものすごく重要な意味を持っているのです。

聞き手：知財の仕事は非常に幅広いですね。

丸 島：こんなことまで知財の仕事かと思われるかもしれませんが、一つの例として、私どもがカメラでLSIを2個組み込む最先端のカメラを計画していたことがあった。そのLSIは、2個とも代替品がない。1社は日本の半導体メーカー、もう1社はアメリカの半導体メーカー、この2社から買ってこないといけない。どっちかの半導体が入手困難になったら、カメラの生産が止まってしまう。2社の雲行きがどうも怪しいのですよ。仲が悪くてね。

そこで私は、「あなたがもし勝って相手の会社が負けても、相手の会社がうちに供給するときは認めてよ。」と両方に言ったのです。そしたら、訴訟になってもうちは供給受けられますから。だから、安定的に供給を受けられるような約束、そういうことまでも交渉で一応了解をとって、事業計画を進めた。そしたら、やっぱり訴訟になって、片方が止まった。「ああ、やっておいて良かったな。」と。結果的には、アメリカの企業が負けて止まった。理由はよくわからないが、裁判所が差し止めを解除した。「なんだつまんない」と思ったけど、「でも、供給受けられるからいいや。」と思ったのですが、それくらいのことをやらないと事業ができないのですよ。そこまで予防的なことをやらないと事業が安全にできない。代替品がないということは、そういうことになる。特に、アメリカで事業を行う場合は相当に気を使わないといけない。

部品を買うのに、すごく神経を使います。昔は、納期・品質・価格が部品を買う3条件だったと思うのですが、今は、知財がすごく大きなウェイトになっているはずなのです。知財問題を起こさないというのは、すごく大変なことなのです。そこまで考えて知財の人が動いている会社がどれだけあるかというと、あんまりないと思いますよ。でも私は、そ

こにものすごく神経を使ったのです。事業を守るといったら当然なのです。どういう視点で知財の仕事をするかで全くやり方が変わる。

### ◆誰のための知財部門か

丸 島：知財のための知財の仕事をしている会社もけっこうあります。それは華やかで、社長にも評価される。知財部門で経費節減して、権利を活用して、お金を稼いでくる。これは、社長はすごく喜ぶのですが、事業部門は文句を言いますよね。大事な財産を競業者にライセンスして金をもらって、たしかに仕事は簡単なのです。しかし、それだけ競争力をなくしているのですよ、自分の会社の。だから、事業部が賛成するわけない。でも、事業部と仲が悪い知財部は、自分が事業部になったつもりで「知財事業部」として利益を上げようとする。そういう発想からすると、自分の知的財産を譲渡したり、実施許諾してお金を稼ぐ。自分の部門の成果を出そうとする。

こういう考えの仕事をする知財部門って、最近結構多いように思います。私は、「それはまずい」と言っているのです。知財というのは事業のために仕事をしているので、事業が成功して、それで知財が貢献したと評価される。これが順当ではないですか。事業が成功もしないで知財だけが金を稼いできたってしょうがないでしょう。それは、研究開発から生産をやっている企業がやることではないのです。そういうことをやるのであればパテントロールみたいな会社がやれば良いわけですが、私はそういうことは好きではない。だから、日本として知財立国として生きようとするならば、「ものづくりをベースにして国際市場で競争に勝つ。そこに知財を活用する。」というのが日本の生き方ではないのか、と私は思っているのです。

聞き手：あくまで、ものづくりのための知財だということでしょうか。

丸 島：そうです。ただ最近、頭の良い人ほど、華やかなところに参入しようとしています。ですから、「知財を活用してどうやって金を稼ぐか」を堂々とおっしゃっている方が多いと思います。「それはいけない」とは言いませんが、「私は関心はありません」というスタンスです。一つだけ言いたいのは、「もう、ものづくりの時代ではない。モノを創って稼ぐ時代ではない、知財を輸出して稼げば良いのだ。」と、そこまで言う人もいることです。あるとき、ある行政庁の高官がそう言ったこともあります。ちょっと言い過ぎではないのかな。それでは長続きしません。知財というのは、研究開発があってこそ創られるものであって、事業をやっていないところから知財なんて生まれてこないのです。無尽蔵に知財が存在するような前提が間違いだと思います。

RCA というアメリカの会社が負けた一つの要因として、全部ライセンスしたので競争力を失った、ということがあるように思います。要するに、一時的には知的財産で収益を

上げるのですが、永遠ではない。もちろん、過去の財産を使い切るまで1年や2年ではなくもっと続くかもしれないですけど、しかし、だんだんとじり貧になり、だめになっていくのですよ。ですから、そうではなくて、「事業がずっと栄えるような事業収益に知財も貢献した」と評価してもらい、というのが、本来の知財の仕事ではないのでしょうか。

それを基本としたうえで、クロスライセンスで自分が有利なときに差額のお金をもらう、これはあっても良いと思うのですよ。ただ、目的はあくまでも、「守りの特許」を使わないで「攻めの特許」を活用して自分の弱みを解消して、さらに、お金までいただける、そういう契約ができれば理想なのです。

### ◆訴訟よりも交渉で

丸 島：その理想を追って一所懸命やってきたつもりなのですが、そういう仕事をしていると、(会社の)外から見ると何にもしていないように見えるのですよ。訴訟はやらず、全部、交渉と契約でまとめているでしょう。だから、知らない人を見ると、「穏やかだな。何にもやっていないね。あの人、何やっているのだろうな、仕事は。」となります。

本当にあったのです。私が辞めた後、うちが原告で訴えたことがあったのですよ。それを見た新聞社が、「キヤノンも強くなった。」と褒めたのですね。「今まで弱かった」と。「人のことも知らないで、そんなこと書いて」と思ったのですが、「あんなものなんで訴訟やるんだよ。俺だったら、訴訟をやらなくて交渉で金ぐらい持ってこれるけどな。」と思ったけど、結局、交渉でできないからお金を取るための訴訟をやるわけでしょう。それなのに、訴訟をすると褒められる。でもね、訴訟をやるということは、予見性もないし、いろんな負担がかかるのですよ。

特に、アメリカと訴訟をやれば、技術者がものすごくディスターブ(邪魔)される。事業が大きい場合、負けたら大変なのですよ。そういう予測性がない分野に真剣勝負を望むというのは、事業が大きい分野はやってはいけないのですよ。ベンチャーとか、イチかバチかをかける会社は良いが、大きな事業を抱えた会社が「予見性のない訴訟で何かします」というのは、おかしいのですね。戦略には入らないのですね、訴訟というのは。

聞き手：では、訴訟をするときというのは、どういうときなのでしょう。

丸 島：訴訟をやらなければならないときというのは、相手が事業に参入してきて我々の大事な「守りの権利」を侵害したとき、ライセンスが出せませんからその時はやめてもらう、という妥協のない訴訟をするときなのです。やったら最後、相手の事業を止めないといけない訴訟、そういう訴訟はやる意味があると思う。私が、原告でやった訴訟は、そういうものばかりなのです。相手がやめるまで、やるわけですよ。「ライセンスくれ」と言っても出さないのですよ。

ところが今やっている訴訟というのは、ほとんど金儲けの訴訟ですから、途中で和解して、ライセンス出しているのですよ。ライセンス出すくらいなら、訴訟やらないで交渉で解決するべきです。自分が金を取るために、そんなに裁判所を使うのはどうかねと。そんな程度のことは交渉でやれば良いのではないかと私は思っている。でもなぜか今は、訴訟をやって、金を貰うとほめられて、交渉で金を貰うと発表もしないし、みんな分かりませんから、さっき言ったように「今まで弱かった」と表現されるわけですよ。本当のところ何にも掴んではいない、ということがよくわかるのですよ。

聞き手：それは、評価する側がどこをみてるのか、ということにも拠るのでしょうかね。

丸 島：そうですね。見方で評価が変わってはおかしい、本質を見て評価してほしい。交渉も訴訟も目的を達成する一つの手段です。お金を得るのが目的なら交渉で得た方が効率的で評価されるべきです。今ね、知財評価とよく言われているのですが、評価することは大事だと思う。それは、「投資家のためとかいろんなひとのために」と言われているのですが、評価する際、外部の人が絶対に分らないのが契約関係なのです。それで、私の仕事の成果は、ほとんど交渉と契約なのです。交渉と契約は戦略性や守秘義務もあり外部に一つも発表をしていない。ですから、外部から分かるのは会社が所有している特許。これは、オープンになっていますから分かるのですが、本当はですね、見かけの特許だけを見ていても、その会社の本当の知財力は分らないのですよ。

例えば、私が特許を 1,000 件持っていた、でも、業界に無償でライセンスを出した、とするじゃないですか。見かけの 1,000 件の特許って、事業競争力には何の役にも立たないのですよ。ところが、1,000 件持っていてライセンス出していない、しかも、ライバル会社の特許をみんな無償で使えるように契約でなっているというときは、交渉で得られた自分の知財力というのは、1,000 件＋ライバル会社の特許を全て使える、という強みを持っているわけですよ。これは、中に入りこまない限り、絶対に分らない情報なのです。

事業の強さというのは、相対的知財力と呼んでいるのですが、要はライバル会社よりも知財力が強くない限りは、競争力は高まらないのです。自分が「強い」と言っただって、結局は、ライバル会社との相対的な関係なのです。自分の知財力を高めるのは何のためかという、一つは事業参入の障壁を作ること、一つは弱みを解消する。弱みを解消するために知財を活用して、相手の持っている良い財産を自分の物にしてしまう。それが自分の固有の参入障壁の守りの特許、プラス、相手の良い技術に関する特許が使えるわけですから、ますます事業が強くなる。事業を強くするという意味ですごく大事なやり方だと私は思っている。交渉でこのことが達成できることが本当は知財力もあり交渉力もあり、知財に強い会社です。でも、これをやっていると思立ちません。

聞き手：社長がどこを評価してくれるか、にも拠るそうですね。

丸 島：結局ね、社長がそこまで分かってくれる状況を作らないといけないのですよ。うちの場合

幸いしたのは、(ゼロックスの特許網をかいくぐる複写機の)開発に参加したチーフや技術者で役員になった人が大勢いたことです。若い頃から、みんな知財を大事に開発、事業をやった。プロジェクト初代の山路課長だって、社長になったでしょう。社長をはじめ技術系の役員も、事業と知財というのは密接であると頭の中で理解しているわけですよ。理屈ではなくて、体で理解している。だから、知識で「知財が大事」なんて言っているのではなくて、当然のこととして、事業と知財は一体だと思っているのですよ。

そういう人たちがずっと成長をして私も一緒になって役員になったわけですから、役員会の中でみんな黙っていても、事業と知財が一体だと思っている人が圧倒的に多いわけですよ。そうではない分野の役員の人もいますが、あまり技術に関係しない人ですから、少なくとも技術に関係する役員というのは、みんな知財というのは技術、事業と一体だと思っているのですね。事業を強くするという知財活動をするのに苦労がなかったのですよ。今言われている三位一体の活動が実践されていたわけです。

若い頃は苦勞しましたけれど、そういう開発環境を作ったのは、電子写真方式の複写機を開発したときです。この開発環境を全社的に普及するには苦勞したところですが、電子写真はああいう風にうまくいったけれども、他の部門はああいう風に持っていくというのは大変でしたよ。幸いだったのは、電卓の失敗をちょうど体験できたことです。電子写真の方は、知財と開発がうまく連携してやったので、ずっと継続的に成功している。ですが電卓の方は、知財がなかったので、事業は一時の成功で終わってしまった。この体験がすごくよかったのですね。会社の中で、電卓の二の舞はやめようということで、電子写真スタイルを開発を持っていったのですね。このコンセンサスは取りやすかった。

### ◆全社の視点で活動する

聞き手：開発のスタイルがそのように変わったのは、いつ頃のことなのでしょうか。

丸 島：全社的に普及したのは、いつ頃でしょうか。事務機部門は電子写真の開発、事業化後間もなくでしたが、カメラ部門他、全社的に浸透したのは70年代後半だと記憶しています。知財の責任者の問題と事業責任者、社長の考えによると思うのですが、知財というのは横串で仕事をしないといけません。一方で、事業というのは、上から下まで組織的に整然と整っている。ですが、事業部と事業部というのは全くセパレート(分離)されている。知財は、全事業部と横串で付き合わない、全社的なことが分らない。

私は、「全社の技術を把握することが一番大事だ」と思っているのですね。そこで、知財の担当者を技術担当別にして、同じ技術をやっている本社研究所、事業部の開発に対してどこでも入れるような環境を作ったのです。そうすれば、知財担当者の情報を全部集約したら、全社の技術状態が分かるようになります。開発技術と第三者と知財との関係、自



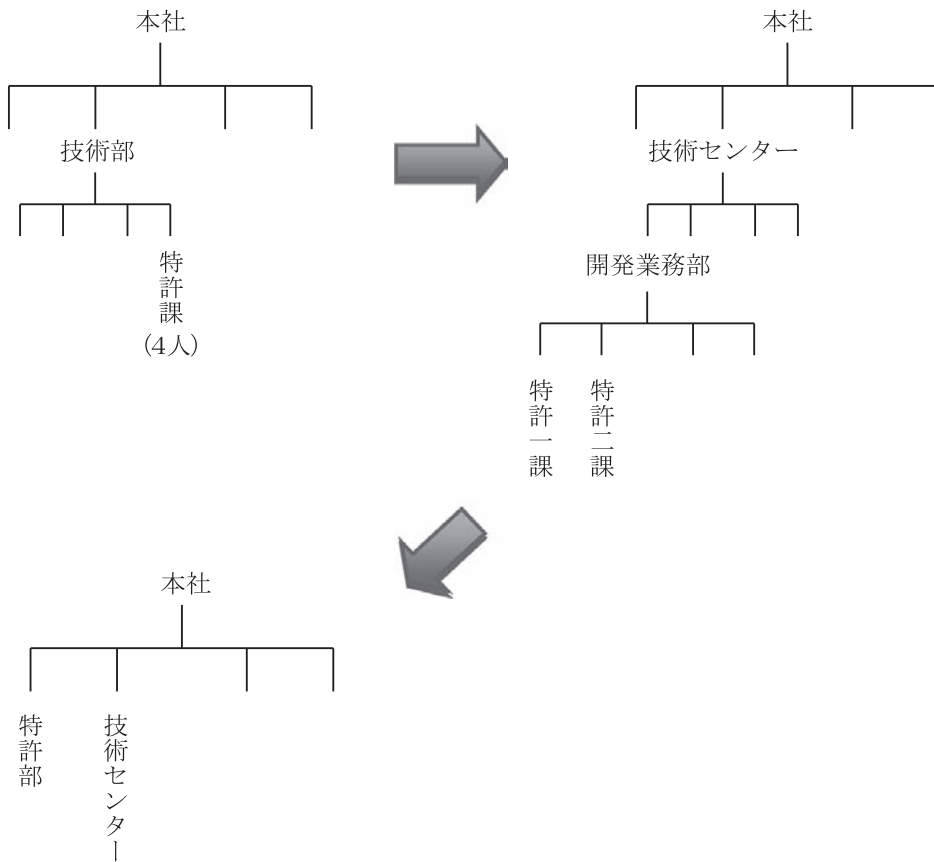


図1 特許部が独立するまでの流れ  
出所：取材をもとに筆者作成。

社はどれくらいの知財力を持っているか、ということも把握できるでしょう。全社の強み、弱みも把握できているわけ。これは何で必要かという、欧米の企業と交渉をすると、事業部単位ではなくてコーポレート単位なのです。コーポレート単位の契約交渉をするときに、全社の技術と知財の強み弱みという全貌が分かっていると交渉にならないのですよ。

要するに、お金なんぼの交渉ならば誰でもできると思うのですが、クロスライセンスを前提として、「何を含め、何を外すか」という駆け引きの交渉なのです。したがって、「自分が与えては損をする、もらえば得をする」というものが何かを全社的な視点で把握していないとだめなのです。例えば、1事業部の立場で「あれが欲しい」といってもらったけれど、（そのかわりに）これを出しちゃった。これを出したら会社全体としては大きな損失なのだけれど、その損失は事業部には関係ないから、（全社的な視点がなければ）これを出しちゃうでしょう。そしたら、会社はたまったものではない。だから、会社全体からみて、何をもらったら一番利益が上がるか、何を出したら一番まずいか、この全貌を把

握していないと戦略的なクロスライセンスの交渉ができないのですよ。

聞き手：なるほど。

丸 島：これは、にわか勉強では絶対にできない。普段から生きた情報を掴んでいないといけない。そして、いつ起きても交渉ができるという状態を築くのはすごく大変ですね。私はそれをずっと維持するために、知財の担当者を全部技術別にして、もちろんグループでね。例えば「画像処理」という技術を担当する特許技術者は、全事業部の画像処理に関する開発のところにみんな入り込むわけですね。うちの企業にとっては、「画像処理」など大事な技術が結構あるのですね。そういう技術については、1事業部だけではなく、全社の状態を見て、どの事業はどうか全部把握している。こういうことをやれるかどうか、さっき言った本当の知財の仕事ができるかどうかなのです。

要するに、知財（部門）の責任者は事業部長ではない、ということなのです。人のために仕事をしているということなのです。実際は自分が主役を演じるのですが、自分のためではなく、あくまで事業部のため、会社のため、知財（部門）のためではない。事業部というのは、事業部のための仕事で良いのです。事業部が利益をあげるのは、みんなやっていること。ところが、知財（部門）は自分の利益のため活動してはいけないのですね。事業が利益をあげるように活動しないとダメ。これができるかどうかなのです。知財の責任者として、それができないと、さっき言ったように自分のための仕事をしてしまうわけです。

これができるかどうかというもう一つの鍵は、全事業の責任者と個人的に上手く付き合えるかどうかなのです。ここで喧嘩状態を作ったら絶対にダメなのです。だから、知財の責任者になる人の前歴が結構影響するのですよ。

事業部の責任者は、お互いが事業部で競り合っているでしょう。そういう人が知財へやってきてガラッと変わって「あんたのため」になって、なかなかできないでしょう。

僕は初めから知財をやってきましたので、当たり前のように若い時から全事業の責任者と難なく付き合っているわけですよ。だから、派閥にも属さない。要するに、派閥に属すると知財はまずいのですよ。一派閥のボスには受けが良いけれど、そのボスが失脚したら、全部ダメになりますからね。本来の仕事ができなくなってしまう。むしろ、派閥につかないで中立の方が仕事しやすいのですよ。僕は中立を守って、派閥には一切入りませんでしたし、自分でも作らなかった。知財の仕事上、それが一番大事だと思うのですね。みんな「あなたは派閥をつくらなくて権力も振るわないで、何でやっていけるのですか」と不思議がっていますが、そこが知財の生きる道なのです。知財が横串で調整役を取らない限り、社内の壁を崩す役割って誰もできないのです。

## ◆壁を壊す

聞き手：知財部門以外で、そういった事業横断的な仕事はなさったことはありますか。

丸 島：亡くなった御手洗肇社長（当時）が、私に「研究開発を担当してほしい」と言われたことがあります。「私は技術わかりません。」と申し上げましたが、要するに「研究所と事業部の壁を取っ払ってくれ」ということでした。「それなら私はできる」ということで、担当したのですね。壁を取っ払うって、本当に大変なのですよ。ところが、うちの肇社長曰く、「お前だけだよ、会社で全事業部と壁なく付き合っているのは。」と。あとは、研究所も本社機構も、みんな壁を持っている。本当に、私だけが事業部と壁なしにやっている。

それはそうでしょう。だって、事業部のために仕事をしているのですから。要は、相手のために仕事をしているかどうかの違いだけなのです。相手のための仕事をしながら、実は、全社の仕事をしているのですよ。そこがね、知財の重要なポイントだと思っています。知財以外でね、技術と法律が絡む世界で全社を見てやれる部門はないですよ。だから、「知財の人がやらなければ誰がやるの？」と言いたいくらいですけれどね。

ところがね、「組織ができ上がった会社の中でそれをやろうとすると、抵抗が大きくて、トップが認めない」など遠吠えばかり言う知財の人が多いのだけれど、やっぱり、上が認めるような仕事を知財の人がしていけないといけないのですよ。「知財報告書を出して、（トップに）情報提供しています」なんて、冗談じゃないよ。「報告書なんて、経営者が見るかよ」と。それにそもそも、そんな普通の作業でしょう。「作業をただけなのに『認めてほしい』ってなんだ」と、一言で言われちゃいますよね。

聞き手：研究開発組織も全社的に横串を刺す組織として言われていますが、壁ができてしまうのでしょうか。

丸 島：R&Dも本社なので、事業のためだったら（横串で）できるはずですよ。ところが、研究所というのは、自分が主導権を握ろうとするわけです。あるいは事業を考慮しないで技術のみに関心を持つ。それで壁ができるわけです。私を研究所の担当にした社長の意図は、研究所と事業を結びつけてくれということなのですよ。知財（部門）は、事業とも研究所ともみんなと仲良く付き合っていますよね。ですから、肇社長が「あなた、研究所を担当して、（お互いを）仲良くさせてよ」と。それが目的なので、僕は「だったら、やりましょう。それくらい僕は簡単にできますよ。」と。僕は、社長から「壁を取っ払ってくれ」と言われたから、その趣旨でやった。研究所の中の壁をまず取っ払おう、と。結構、中も壁があったのですよ。

聞き手：ということは、事業部と似ているのでしょうか。

丸 島：似ているのです。事業部というのは、上から下までまとまって統一はされているけれども、組織対組織では全く対立ですよ。研究所というのは、組織は一つなのだけれども、その

中をみると研究部長単位で対立しているのです。

聞き手：それは、並行開発を走らせているからでしょうか。

丸 島：自分たちの成果というのを大事にしたいのでしょう。トップと部長とのコミュニケーションはすごくとれているのだけれども、意外とね、部長間のコミュニケーションがあまり取られていないということに気が付きました。それと、若い研究者が、序列で予算をもっていることに不満を持っている。

ですから、僕が担当したときは、「研究成果をみんなまな板にのっけてあげるから、『これぞ』と思うものは、出せ」と、「私が評価するのではなく、全社の役員で評価する。誰のものでも良いから、『これぞ』と自信のあるものは、みんな出せ」と、「良い」という評価を受けたものには予算をつけて、事業化に持っていきました。これは、若い研究者からえらく評判が良くて、要するに、中をガラス張りにしたのです。「序列ではないのだ、内容によって取り上げるのだ」と。

本社機構というのは予算に厳しいから、全員に予算をあげられないということで、やはりそれぞれの部内のなかで「次はお前な」と決まっているじゃないですか。そうすると、若い人は「(自分に予算がつくのは) ずっと先になってしまう」と思うわけです。僕は、「そういうの(序列)は関係なく、内容が良いかどうかで決まるのだろう。でも、私が評価するのではないよ」と、まな板に出すアプローチだけやったのですね。それで、結構、信頼みたいなのが出てきましたね。そうしてまず、研究所の中の壁を完全に取っ払っちゃった。そこまでやるのだって、結構大変だったです。僕は、どちらかと言うと、壁を作るのが大嫌いなのですよ。だから、平気でやってしまうのですけれどね。

聞き手：研究所の壁であれ、事業部の壁であれ、取り払いたいと思っている会社は多いと思います。しかし、そのほとんどが取り払われていないように感じられます。それだけ難しい。ですから、丸島さんがどのように壁を取り払っていかれたのか、という点は非常に興味深いですね。

丸 島：これはね、ラッキーだったこともありまして、一番大きい事務機事業の総責任者が田中さんだったのですね。田中さんと僕というのは、電子写真複写機の開発以来の仲なのです。ですから、田中さんが納得したら、あとは全部できました。そういう仲であったのも事実なのです。その下に事業本部長がいますけれど、その上のヘッドがOKすれば基本的には従わざるを得ないですよ。事業部は、縦の関係がとても強いから。ですので、一番上だけ説得すれば、後は楽なのです。

聞き手：直接説得するのは、田中さんと、後はどなただったのでしょうか。

丸 島：あとは、カメラ事業の総責任者と光機事業の総責任者、それと、研究所の総責任者ですね。研究所の総責任者は、社長になった御手洗肇さんです。肇社長は「壁を取っ払いたい」と思っていたので、僕に「やれ」といった。だから、意見は合っていました。カメラや光機

事業の責任者とも仲良くやりました。

事業の責任者と仲良くなると、僕もその人のために信じて仕事をするようになるし、向こうも信じてくれるようになります。だから、お互い信じ合うことで、話も聞いてくれる。「何も、あんたに被害を与えるためにやっているのではなく、あなたのためにやっているのだ。」ということを信じてもらう。これが大事だと思っています。ですから、うちの会社が当時うまく壁を壊せていたのは、社内の2、3人から了解を得れば全部できてしまう、という仕組みだったからでしょうね。

### ◆朝 会

丸 島：そういうことが頻繁にできたもうひとつの理由は、朝会なのです。毎朝、会議をやっています。とても忙しい人と、毎朝、会えるのです。だから、その時間に意見交換をして、即決ができるのです。3人なり4人なり、一番忙しい人たちと一緒に集めて会議をやるなんて、大変ですよ。うちの仕組みで良いのは、(そういう一番忙しい人たちが)朝会で必ず毎日来ていることです。

聞き手：朝会の時間は、1時間くらいでしょうか。

丸 島：そうです。ですから、そういうレベルの人が毎日来ているのです。海外出張は別にして、こんなに効率が良い情報交換はなく、最高に良かったですね。あれがなかったら、4人集めるのも大変です。

ですが、朝会はみんな来ますね。常務以上の執行役員は、みんな来ますよ。常務以上は義務です。ヒラ取締役は、遠くにいる人は「毎朝来い」とは言われていませんでした。常務以上は、来ていました。社長も会長も当然、参加していました。

聞き手：「朝会」は、キヤノン成功のキーポイントとして、しばしばでできますね。中身を教えてください。

丸 島：中身はね、まず雑談から始まります。要は、決まっていないのです。私は仕事をしたかったので、仕事の話ばかりをするわけですよ。みんないるので、乗ってくるでしょう。一番、僕らがみてありがたかったのは、よその会社との関係など、事業の変化の話をしていていました。そういう話を聞いていれば、知財の面からの手も打てるようになります。そういう情報が、毎朝、毎朝、聞けるということなのです。だから、変化に対応しやすい。

聞き手：朝会は、正式な意思決定の場ではないのでしょうか。

丸 島：違います。本当に何でも話して良いし、正式な会議ではなく、単なる「朝会」雑談の場です。雑談の場を、僕は全部、仕事に使わせてもらった。雑談しか言わない人もいますよ。でも、それで良いのです。雑談といっても、そんなに仕事から離れた雑談ばかりの人はいませんし。やっぱり、仕事の話に入っていくわけですよ。情報交換も多いですよ。そうい

うのが、仕事として大事な情報なのですね。

聞き手：社長や会長は、場の流れを止めないために、あまり発言しないのでしょうか。

丸 島：いいえ、そんなことはありません。そんな仲ではないのですよ。社長が何かしゃべったとき、みんなも結構言いますよ。それが、我々の時代の良いところだったのです。社長がしゃべったらみんなシーンとしている、というのではなくて。

賀来さんは、けっこうそういう要素を持っていましたが、あの方は文系の人だから技術の話のときはあまりしゃべらないのですよ。技術的な面は、賀来さんが聞き役です。技術系にとって、一番ありがたい方でしたね。賀来さんがしゃべるときは、我々は聞いていた方が良かったですね。その件に関して反論するより、むしろ聞きたいなという内容でしたから。賀来さんは、ビジョン以外はあまり口を出しませんでした。

聞き手：たとえば、「脱カメラ」と打ち出した後は口を出さない、というようなことでしょうか。

丸 島：そうです。「研究開発費は売上の10%使え」と言い切ったのも、賀来さんでした。10%をどう使うかということについては、口を出さない。そのあとは、技術系がみんなやりました。それは、みんなありがたいですね。あれからですよ、技術系がやる気になって必死になってやれたのは、本当ですよ。

かつて、第一次優良企業構想を5年計画で建てました。第二次優良企業構想も5年計画で建てました。第一次優良企業構想の5年目のときに、アメリカの特許登録件数がナンバーワンになったのですが、一番喜んでくれたのは、(賀来)会長でしたね。実は、僕は冷や冷やしていました。当時は日本企業がアメリカの会社をやっつけていましたので、「特許で一番になることで、だいぶ反発されるのではないか」と冷や冷やしたのです。それで、弁護士にも相談したのですが、「大丈夫だ、大丈夫だ」ということで、1位になりました。まあ、幸いなことに、いじめ被害はなかったですが。

第2次優良企業構想の5年目で、またナンバーワンになりました。(賀来)会長は、すごく喜んでくれました。会長は特許の中身が分かるわけではないが、自分が優良企業構想を打って5年目の節目で1番になったというのは、やっぱりうれしいものですよ。自分が打った手で成果が出た、ということですから。

聞き手：賀来さんが技術者たちのやる気を引き出してくれた、ということですね。

丸 島：要するに、基本的には方針だけ出して口は出さない、というのが一番良いのですよ。あとは、技術系が収支にそって本当に動けば、ね。もちろん、本当に動いたかどうかというチェックを(賀来)会長はしたと思いますよ。社長を通じてね。

まじめな人でしたよ。社長、会長時代、自分の持病がありながら、病院にも行かなかったようです。会長を引退して初めて病院に行ったようです。手遅れで、会長をやめてすぐに亡くなりました。1年も経たなかったですよ。体がぼろぼろだったのです。ですが、会社のために、「会社の長が病院通いなんてしているなんてダメだ。」と、そういう人ですよ。

信望が厚かったですね。贈り物が来たって、一切受け取らない。きれいだった。

社長、会長とずいぶん長い間やっていらしたけれど、ビジョンは、第1、第2と10年をかけて達成したわけです。方針は社長が立てて、その後の技術は技術系が中心になってやった。そういう時代が、ちょうど我々が一所懸命に仕事をした頃ですね。

聞き手：なるほど。賀来さんは、キヤノン中興の祖として取り上げられることも多いですね。ところで朝会については、創業社長のときも、ざっくばらんだったのでしょうか。

丸 島：残念ながら創業社長の時代の朝会に出席する立場にはなかったのですが、よくわかりませんが、創業社長の息子さんの肇社長が、一番ざっくばらんでした。みんな「社長」とは呼ばなかったですよ。みんな「肇さん」と呼んでいた。肇さんだって、私のことを「丸島さん」と呼ぶのです。年が私より若いですから。そのくらいざっくばらんでした。特に御手洗さんが二人いたものだから、「御手洗さん」と通じないので、「肇さん」「富士夫さん」となっていました。

うちの会社は、「社長」とか「部長」という役職で呼ぶのではなくて、さん付けなのですよ。ですから、社長、会長に対しても「山路さん」とか、「賀来さん」とかそういうふうで、面と向かって「山路さん」「肇さん」と呼んだのです。会社の中で「社長」と呼ばないと怒られる会社もあると聞きますが、私がいた会社はなかったですね。

### ◆丸島イズムの源流と継承

聞き手：知財部門で長く活躍された丸島さんのDNA といつか丸島イズムは、知財の人に受け継がれているのでしょうか。

丸 島：ありますね。（知財部門の人たちが）自分のための仕事をすることは決定的に間違いだ、と僕は思っています。「事業を大事にしてよ」と言いたい。でも、大丈夫です。DNAを持った人が結構、成長してきましたから。最近入った社員は分かりませんが、先輩や本（『キヤノン特許部隊』）を通じて、DNA が伝わっているはずですよ。そういう意味で「ありがたいな」と思いますね。

当時、事業のために知財の仕事をする、という人は誰もいなかったでしょう。「事業のためになる仕事をしたいな。どうしたら事業のためになるだろう。」と、そればかり考えていました。40年間ずっと。「自分の会社、事業のためにはどうしたら良いのか」という視点でずっと見てきたのですね。

聞き手：そういう視点をどうやって身につけられていったのか、興味がありますね。

丸 島：私の課長時代の話になりますが、技術開発部門のトップだった鈴木溥さんが、僕を教育しようと考えたと思うのですが、毎日のように宿題を出されました。短いのは明日まで、長いのは1週間、1カ月というのもありました。要するに「会社にとってどうしたら良い

のかを考えてこい。」と。

僕は、「事業」だと思っていましたが、「会社」という言葉が出てきました。僕に「全社の立場でどうするのかを考えろ」という質問なのです。それを聞いたときに、「会社にとって、ということは、まず会社全体のことを知らないといけない。」と思いました。それと、「ライバル会社のことも知らないと答えを出せないな」と。こんなのは教科書にないですよ。必死に考えて（宿題の答を）持って行くと、褒めもしないし怒りもしない。それで、次の宿題。それをね、2年間。

聞き手：なるほど。それが全社的な視点を養うきっかけになった、ということですね。

丸 島：みなさんから「どうやって育ったのか」と聞かれるのですが、考えてみたら、場を与えてくれたことと、あの宿題が当時の僕を一番良く育ててくれたのだと思います。決して教えてくれないですよ。「考えてこい」ですよ。それで、考えて、発表したことに対してコメントは何もないのです。2年経って、同じような考えをしてきたから、「部長にしてあげる」と。部長にするためのテストでもあったのです。当時の教育というのは、「場から必要なことは自分で吸収しろ」、「自分で考えろ」で、まず教えてくれない。

私が新入社員のときにラッキーだったのは、毎朝、技術部の課長たちが、技術部長だった鈴川さんに行う報告が全部聞こえていたことですね。これが良い教育になった。全部の内容を聞いていたわけではないですが、その中でいつも怒られている課長がいるので、「なんで怒られるのかな。」と真剣に部長の思考を追ってみたのです。そうすると、どこかで鈴川さんが質問をするのです。それに答えられないので怒られるのです。それで、「私が報告するときは、絶対に怒られないようにしよう」と。

同時に、報告に来ていた課長はその後、みんなえらくなりました。だから、課長時代にその人たちの特性を掴んだので、あとは付き合いやすかったです。新入社員のときにこういう場にいたということが、私の教育になりました。でも、ボケっと座っていたら、全然分らないですよ。

あんなに真剣に聞いたということは、私は仕事をしてなかったのかな。

聞き手：本日はお忙しいところ、大変興味深いお話を頂きました。ありがとうございました。



**丸島儀一氏プロフィール**

1934 年 7 月 11 日生

1960 年 3 月 早稲田大学第二理工学部電気工学科卒業

1960 年 4 月 キヤノンカメラ株式会社入社

1969 年 9 月 開発業務部特許第二課長

1972 年 9 月 特許部長

1981 年 4 月 理事 特許部長

1983 年 1 月 理事 特許法務センター所長

1983 年 3 月 取締役 特許法務本部長，製品法務委員会委員長

1989 年 3 月 常務取締役 特許・製品法務担当，製品法務委員会委員長

1993 年 3 月 専務取締役 知的財産・製品法務担当，研究開発担当，新規事業育成本部長，国際標準担当，研究開発システム推進委員会委員長，製品法務委員会委員長

1999 年 3 月 特別常任顧問

2000 年 4 月 顧問（至，現在）